

**IMPLEMENTASI PERPES NOMOR 81 TAHUN 2010 TENTANG  
REFORMASI BIROKRASI DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI  
JAWA TENGAH**

Oleh :

Gatot Satria Pamungkas – 14010111130048

Mahasiswa Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro Semarang

Jalan Prof.H Soedarto, SH, Tembalang, Semarang. Kotak Pos 1269

Website : <http://www.fisip.undip.ac.id/> Email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

**ABSTRACT**

*Implementation of policies Reforms in Central Java Provincial Secretariat stipulated in Presidential Decree Number 81 Year 2010 About Reforms in Central Java Provincial Secretariat for guidelines to strengthen the accountability framework and establish a system of integrity in local governance. Reforms are also needed to face the globalization era.*

*This research is a descriptive qualitative research that describes in depth on the Implementation of Presidential Decree No. 81 Year 2010 About Reforms in Regional Secretariat of Central Java province. And wanted to explain the factors driving and inhibiting and what efforts were undertaken Regional Secretariat of Central Java province in implementing Presidential Decree No. 81 Year 2010 About Reforms. Data collection techniques in this study using interviews and document study.*

*From the research it can be concluded that the implementation of Presidential Decree No. 81 Year 2010 About Reforms in Regional Secretariat of Central Java province has been carried out properly and optimally. Regional Secretariat of Central Java province has been doing the structuring and strengthening of some areas, among others: the organization, the regulation, legislation, human resources personnel, oversight, accountability, public service and mindset and work culture.*

*Nevertheless there are still areas that have not implemented the changes properly and optimally due to limited budget you have. Central Java Provincial Secretariat should attempt to communicate actively with the legislature to improve and accelerate the process of the budget in the following year.*

*Keywords: Implementation, Reforms, the Regional Secretariat of Central Java Province*

## PENDAHULUAN

Salah satu tuntutan gerakan reformasi adalah pemberdayaan pemerintah daerah untuk mengelola masalah ke pemerintahannya sendiri melalui kebijakan desentralisasi otonomi daerah. Tanpa terlebih dahulu memperkuat kerangka akuntabilitas dan membangun sistem integritas di pemerintah daerah, ternyata implementasi kebijakan otonomi daerah telah menimbulkan praktik dan distorsi kebijakan yang koruptif. Dalam catatan Kementerian Dalam Negeri hingga bulan Januari 2014 sebanyak 318 orang dari total 524 orang Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah tersangkut dengan kasus korupsi yang sebagian besar diantaranya sudah ditahan<sup>1</sup>.

Di sinilah alasan strategis untuk melakukan reformasi birokrasi di pemerintahan daerah. Dalam memenuhi tuntutan dan amanat gerakan reformasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*good governance*), reformasi birokrasi di pemerintahan daerah merupakan suatu keniscayaan untuk menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan.

Sebagaimana yang dikatakan Gore (1995), bahwa “agar pemerintah dapat berkompetisi di dalam sistem ekonomi global, dimana konsumen adalah raja, maka pemerintah harus berpaling dari budaya restriktif bergerak maju menuju budaya responsif<sup>2</sup>.” Namun demikian, pelaksanaan program-program reformasi birokrasi ternyata kurang berhasil mencapai sasaran-sasaran jangka menengah (periode 2010–2014) untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan memperbaiki akuntabilitas kinerja pemerintah.

Adapun area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukakan pada tabel di bawah ini.

---

<sup>1</sup>[http://hukum.tvonenews.tv/berita/view/80447/2014/02/14/kemendagri\\_318\\_kepala\\_daerah\\_jadi\\_tersangka\\_kasus\\_korupsi](http://hukum.tvonenews.tv/berita/view/80447/2014/02/14/kemendagri_318_kepala_daerah_jadi_tersangka_kasus_korupsi). tvOne (Kamis, 5 April 2014).

<sup>2</sup> Gore, AI. 1995. Commonsense Government Working Better With Less Cost. New York : Random House.

**Tabel 1.1**  
**Area Perubahan Reformasi Birokrasi**

<b>Area</b>	<b>Hasil yang diharapkan</b>
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran ( <i>right sizing</i> )
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang tidak tumpang tindih dan harmonis, serta mendorong pencapaian kinerja pemerintahan
Sumber daya manusia aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya akuntabilitas dan kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat dan dunia usaha
Pola pikir (mind set) dan Budaya Kerja (culture set) Aparatur	Birokrasi dengan integritas yang tinggi dan kinerja yang tinggi (sesuai dengan bahasa budaya kerja)

Sumber : Permen PAN dan RB Nomor 37 tahun 2013

Secara umum perkembangan Provinsi Jawa Tengah mengalami kemajuan yang cukup berarti baik bila dilihat dari aspek ekonomi maupun non ekonomi. Termasuk di dalamnya adalah masalah tata kelola kebijakan publik juga banyak mengalami kemajuan. Bahkan berdasarkan penilaian Kementerian PANRB, Jawa Tengah dan Jawa Timur merupakan provinsi yang mendapatkan penghargaan tertinggi dalam pelayanan public pada tahun 2012. Namun, masalah praktik-praktik kolusif masih terjadi dalam

proyek-proyek pengadaan. Selain itu, para pemangku kepentingan juga masih merasakan rendahnya keterbukaan dan akses partisipasi ke dalam kebijakan publik.

Pada IGI 2012, indeks Provinsi Jawa Tengah adalah 5,88 dimana masih di atas rata-rata nasional sebesar 5,70. Secara umum terjadi peningkatan peringkat IGI 2012 (peringkat 16) dibandingkan PGI 2008 (peringkat 22). Pada IGI 2012, dari empat arena yakni Pemerintah, Birokrasi, Masyarakat Sipil, dan Masyarakat Ekonomi sebagai komponen pembentuk indeks, ternyata arena Pemerintah memberikan kontribusi negative terhadap indeks secara keseluruhan. Nilai indeks pemerintah yang rendah itu disebabkan oleh masih kecilnya anggaran Pemprov untuk kesehatan, kemiskinan, dan pendidikan<sup>3</sup>.

Beberapa agenda prioritas Reformasi Birokrasi di Jawa Tengah tahun 2014-2018 yaitu sebagai berikut :

1. Bidang Organisasi
2. Ketatalaksanaan
3. SDM
4. Akuntabilitas
5. Pengawasan
6. Per-Undang-undangan
7. Pelayanan Publik

---

<sup>3</sup> <http://reformthereformers.org/where-we-works/jawa-tengah> ( Selasa, 8 April 2015).

## 8. Pola pikir dan Budaya kerja

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

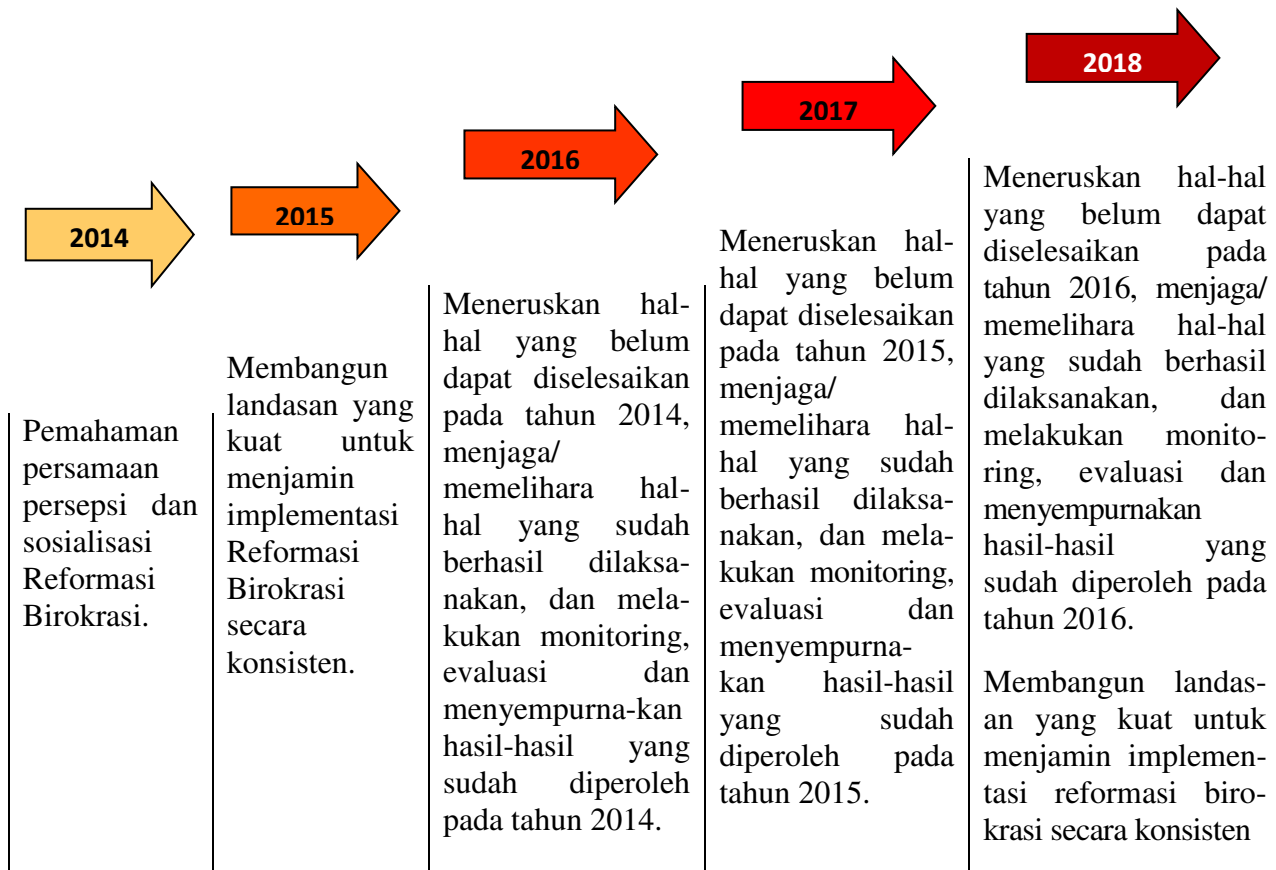
#### **1. Analisis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Bidang Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Akuntabilitas di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah**

Dengan ditetapkannya Perpres Nomor 81 Tahun 2010 maka diharapkan ada perubahan dalam sistem birokrasi di Indonesia dan khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah yang tidak lain merupakan objek dari penelitian. Maka pendekatan Reformasi Birokrasi yang dilakukan harus merupakan pendekatan yang sistematis, terstruktur, bertahap, dimana satu tahapan harus menghasilkan output yang memberikan dampak penguatan perubahan pada tahapan selanjutnya.

Dalam rangka terwujudnya sinkronisasi dan sinergitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah dengan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, maka langkah-langkah/tahapan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Provinsi Jawa Tengah 2014-2018 baik pada tingkat makro, tingkat meso dan tingkat mikro mengacu pada Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Road Map Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2010-2014. Tahapan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 3.1**

**Tahapan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Provinsi Jawa Tengah**



*Sumber : Biro Orpeg Setda Jateng, 2010*

*Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah ini merupakan bentuk operasionalisasi yang menggambarkan rencana rinci Reformasi Birokrasi dari satu tahap ke tahapan berikutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Sasaran tahun pertama menjadi dasar bagi sasaran tahun berikutnya, demikian seterusnya. Berdasarkan realita empiris, embrio Reformasi Birokrasi sebelumnya telah dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah melalui program-program dan kegiatan-

kegiatan yang dituangkan dalam dokumen perencanaan daerah satu tahun (RKPD) maupun lima tahunan (RPJMD).

## **2. Keterkaitan Antara RPJMD dan Road Map**

Birokrasi memiliki peran sentral dalam mewujudkan visi, misi dan sasaran pembangunan sebagaimana yang tertuang di dalam RPJMD Provinsi Jawa Tengah. RPJMD memuat arah dan tujuan dari pembangunan yang telah ditetapkan dengan birokrasi sebagai kendaraan dalam pencapaian tujuan tersebut.

Karenanya, untuk menjamin efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian arah dan tujuan pembangunan maka dibutuhkan suatu birokrasi yang memiliki kapasitas yang tinggi atau profesional. Untuk menjamin efektifitas agenda Reformasi Birokrasi maka setiap kementerian/ lembaga dan pemerintah daerah diwajibkan menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi yang akan dijadikan sebagai dokumen yang mengintegrasikan seluruh agenda reformasi beserta tujuan dan sasaran yang akan dicapai.

**Tabel 3.2**  
**Kebijakan Umum dan Program Pembangunan**  
**Provinsi Jawa Tengah**  
**Tahun 2014 – 2018**

No.	Sasaran	Strategi	Indikator Kinerja
1.	Meningkatnya profesionalisme dan kompetensi aparatur serta sistem pola karier yang jelas	a. Meningkatkan kapasitas dan integritas SDM aparatur b. Keterbukaan sistem karier kepegawaian	a. Indonesian Governance Index (IGI) b. Promosi Jabatan struktural secara terbuka c. Persentase Indeks Demokrasi Indonesia
2.	Meningkatnya cakupan layanan pengukuran indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah	Peningkatan kapasitas SDM Aparatur dan kelembagaan penyelenggara pelayanan publik	a. Jumlah Unit Pelayanan Publik (UPP) yang dilakukan pengukuran IKM b. Persentase sarana penanganan pengaduan masyarakat berbasis TI
3.	Terwujudnya kelembagaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)	a. Pengembangan sistem pelayanan publik yang transparan berbasis teknologi informasi b. Penyediaan prasarana sarana penunjang pelayanan publik c. Peningkatan kapasitas SDM penyelenggara PTSP	Persentase pelayanan perizinan dan non perizinan melalui PTSP
4.	Terwujudnya tertib administrasi kependudukan	Peningkatan implementasi Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK)	a. Rasio penduduk memiliki e-KTP per wajib e-KTP (%) b. Persentase penduduk 0 – 18 tahun memiliki akta kelahiran c. Jumlah kabupaten/kota mengoperasikan SIAK
5.	Terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme	Implementasi Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi (PPK) di Provinsi dan seluruh Kabupaten/Kota	Implementasi Aksi PPK
6.	Tercapainya laporan keuangan daerah dengan opini Wajar Tanpa Pengecualian	Peningkatan manajemen administrasi keuangan dan asset	Opini BPK (WTP)



7.	Terwujudnya Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	Integrasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di seluruh SKPD Provinsi	Terselenggaranya Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)
----	--	---	---

### 3. Program Prioritas

Program prioritas ini terdiri dari dua kategori yaitu agenda prioritas dan *Quick Wins*, berikut ini adalah daftar agenda prioritas pada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2014 – 2018.

**Tabel 3.3**  
**Agenda Prioritas Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Tengah**  
**Tahun 2014 – 2018**

NO .	PROGRAM MIKRO	AGENDA PRIORITAS	KETERANGAN
1.	Manajemen Perubahan	a. Implementasi Reformasi Birokrasi b. Pembentukan Tim Manajemen Perubahan c. Pengembangan budaya kerja melalui : 1) Penyusunan Pergub Budaya Kerja sebagai dasar pelaksanaan manajemen perubahan 2) Sosialisasi Pergub Budaya Kerja ke seluruh SKPD 3) Monitoring dan Evaluasi Implementasi Budaya Kerja d. Monitoring dan evaluasi reformasi birokrasi melalui Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB).	a. Setiap Tahun b. Tahun 2014 c. 1) Tahun 2015 2) Tahun 2016 3) Tahun 2017 d. Setiap Tahun
2.	Organisasi	a. Penyusunan produk hukum daerah bidang kelembagaan b. Implementasi Sistem Manajemen Informasi Organisasi c. Evaluasi Lembaga Non Struktural	a. Tahun 2016 b. Tahun 2015 dst c. Setiap Tahun
3.	Ketatalaksanaan	a. Pembakuan Ketatalaksanaan b. Pengembangan Sistem Ketatalaksanaan	a. Tahun 2015 b. Tahun 2014
4.	SDM	a. Peningkatan kompetensi SDM aparatur melalui : 1) Memperketat mekanisme pemberian Izin Belajar dan Izin Penggunaan Gelar; 2) Pemberian stimulan berupa bantuan biaya pendidikan; 3) Pemberian beasiswa; 4) Pemberian diklat berbasis kompetensi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi; b. Pengadaan CPNS model CAT c. Penataan PNS dalam jabatan melalui : 1) Mapping personal; 2) Evaluasi penempatan; 3) Promosi terbuka dalam jabatan struktural 4) Penetapan pola karier PNS;	a. 1) Setiap Tahun 2) Setiap Tahun 3) Setiap Tahun 4) Tahun 2016 dst b. Tahun 2015 c. 1) Setiap Tahun 2) Setiap Tahun 3) Tahun 2015 dst

		5) Pengukuran kompetensi pejabat struktural dan pengembangan Assessment Center; 6) Evaluasi kinerja; 7) Penataan dan redistribusi PNS; 8) Evaluasi kinerja pejabat struktural; 9) Sistem perpindahan PNS. d. Pembinaan PNS untuk membentuk SDM aparatur yang mempunyai integritas, disiplin, netral dan sejahtera melalui : 1) Pembinaan moral PNS; 2) Pembinaan disiplin PNS; 3) Evaluasi kinerja PNS; 4) Menyusun sistem remunerasi; 5) Pemberian penghargaan (kenaikan pangkat secara paperless) e. Peningkatan sistem tata kerja birokrasi yang transparan melalui : 1) Pengembangan SIMPEG yang terintegrasi; 2) Layanan kepegawaian SKPD secara online; 3) Layanan pengelolaan kepegawaian secara paperless; 4) Pengembangan layanan informasi kepegawaian serta sinkronisasi kebijakan;	4) Tahun 2015 dst 5) Tahun 2015 dst 6) Setiap Tahun 7) Setiap Tahun 8) setiap Tahun 9) Setiap Tahun d. 1) Setiap Tahun 2) Setiap Tahun 3) Setiap Tahun 4) Tahun 2016 5) Setiap Tahun e. 1) Tahun 2015 dst 2) Tahun 2016 3) Tahun 2016 4) Tahun 2015 dst
5.	Akuntabilitas	a. Penyusunan IKU b. Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	a. Tahun 2014 b. Setiap Tahun
NO .	PROGRAM MIKRO	AGENDA PRIORITAS	
6.	Pengawasan	a. Pengendalian Manajemen Pelaksanaan Kebijakan KDH, melalui : 1) Penerapan penanganan Gratifikasi 2) Penerapan SPIP 3) Penanganan Benturan Kepentingan 4) Pembangunan Zona Integritas b. Penanganan Kasus Pengaduan di Lingkungan Pemda, Pemeriksaan Khusus Strategis atas Perintah Pejabat Berwenang serta Monitoring dan Evaluasi, melalui : 1) Penanganan Pengaduan Masyarakat 2) Whistle-Blowing System	a. 1) Tahun 2015 dst 2) Tahun 2015 dst 3) Tahun 2016 4) Tahun 2015 dst b. 1) Setiap Tahun 2) Tahun 2016 dst
7.	Perundang-Undangan	a. Penyusunan/ revisi Peraturan Daerah/pegub b. Pengawasan produk hukum daerah Kabupaten/Kota c. Pemberian Bantuan Hukum & Penanganan Perkara Perdata/TUN. d. Peningkatan Pemenuhan HAM e. Pengembangan Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum.	a. Setiap Tahun b. Setiap Tahun c. Setiap Tahun d. Setiap Tahun e. Setiap Tahun
8.	Pelayanan Publik	a. Pengukuran Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah; b. Penerapan Sistem Manajemen Mutu dan Sertifikasi ISO 9001:2008 c. Fasilitasi dan penilaian kinerja Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota	a. Setiap Tahun b. Setiap Tahun c. Setiap Tahun

*Sumber : Data diolah, Biro ORPEG Setda Provinsi Jawa Tengah, 2014*

Selain itu, juga terdapat agenda yang dilaksanakan setiap tahun, dari tahun 2014-2018 yaitu, implementasi reformasi birokrasi, monev reformasi birokrasi melalui penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi, evaluasi LNS, memperketat mekanisme pemberian izin belajar dan izin penggunaan gelar, pemberian stimulan berupa bantuan biaya pendidikan dan beasiswa, mapping personal dan evaluasi penempatan, evaluasi kinerja, evaluasi kinerja pejabat struktural, pembinaan moral dan disiplin PNS, pemberian penghargaan, pengembangan SAKIP, serta seluruh kegiatan yang ada pada areap perundang-undangan dan pelayanan publik.

Sedangkan *Quick Wins* atau juga sering disebut *low-hanging fruit* adalah suatu inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit.

Dalam PermenPAN dan RB No. 13 Tahun 2011 tentang *Quick Wins* dikemukakan beberapa kriteria penentuan *Quick Wins*, yakni :

- a. Berasal dari program-program Reformasi Birokrasi, yang terdapat di dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2014-2018;
- b. Merupakan bagian utama (*core business*) dari peran, tugas, fungsi, dan karakteristik Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang bersangkutan;

- c. Memberikan dampak perbaikan yang besar dan dapat dirasakan oleh para pemangku kepentingan eksternal dan internal Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah;
- b. Merupakan sebuah aktivitas nyata dan dirasakan manfaatnya secara cepat (waktu pelaksanaan kurang dari 12 bulan) oleh pemangku kepentingan utama eksternal dan internal Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Menunjuk pada kriteria yang telah ditetapkan dalam Peraturan MenPAN dan RB tersebut, telah disusun beberapa program *Quick Wins* pada Road Map ini. Meski begitu, keberadaannya tidak dilakukan pada semua area perubahan Reformasi Birokrasi sebagaimana berikut :

**Tabel 3.4**  
***Quick Wins* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Tengah**  
**Tahun 2014 - 2018**

No.	Program <i>Quick Wins</i>	Waktu Pelaksanaan	Keterangan
1.	Survey Indeks Kepuasan Masyarakat secara berkala	2014 - 2018	Setiap tahun dilaksanakan
2.	Operasionalisasi PTSP	2014	
3.	Rekrutmen Pegawai melalui sistem CAT	2014 - 2018	Setiap ada kekosongan formasi pegawai
4.	Promosi Terbuka Jabatan Struktural	2014 - 2018	Setiap ada kekosongan Jabatan Struktural

*Sumber : Data diolah, Biro ORPEG Setda Provinsi Jawa Tengah, 2014*

#### **4. Pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi di Setda Provinsi Jawa Tengah**

##### **a. Penataan dan Penguatan Organisasi**

Dalam menjalankan Reformasi Birokrasi, hal yang paling penting ialah melakukan penataan dan penguatan pada sektor Organisasi. Untuk memperkuat bidang organisasi dan penataan kelembagaan hal utama yang dilaksanakan yaitu melakukan revisi PP 41 tahun 2007 tentang Perangkat Daerah.

##### **b. Akuntabilitas**

Melihat sejauh mana sistem akuntabilitas yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik. Dalam subbab ini akan dijelaskan mengenai sistem akuntabilitas yang diterapkan. Berdasarkan analisis terhadap indikator kinerja dan capaian kinerja yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Provinsi Jateng mengidentifikasi sejumlah celah kinerja untuk memperbaiki kinerja Sekretariat Daerah di masa mendatang.

##### **c. Pengawasan**

Penguatan pengawasan adalah hal yang mutlak dilakukan untuk mendukung pelaksanaannya reformasi birokrasi. Tidak terkecuali yang dilakukan pada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

##### **d. Pelayanan Publik**

Pada tahap pertama proses reformasi birokrasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya, ditujukan untuk mengoreksi kelemahan-kelemahan birokrasi secara

menyeluruh. Kelemahan-kelemahan tersebut yaitu tercermin dari penyelenggaraan fungsi pelayanan kepada masyarakat dimana terdapat pemborosan, aktivitas yang tidak perlu, peraturan yang rumit, fungsi-fungsi yang tumpang tindih, hubungan pertanggung jawaban yang tidak jelas, prosedur pengambilan keputusan yang lambat dan tersentralisasi, otoritas yang terbagi, standar kinerja yang tidak jelas serta kurangnya informasi tentang hasil dan biaya. Semuanya itu adalah bentuk patologi birokrasi yang harus diubah pemerintah agar masyarakat bisa mendapatkan pelayanan yang memuaskan harapannya.

e. Program Penataan Tatalaksana

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis proses dan mekanisme kerja/prosedur dalam sistem manajemen pemerintahan. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- a) meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan;
- b) meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan.

f. SDM Aparatur

Program ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM Aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi, serta pengembangan kualitas aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan. Selain itu, program ini juga diharapkan mampu mendorong

mobilitas antaraparatur daerah, antaraparatur pusat, dan antara aparatur pusat dan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan.

g. Peraturan Perundang-undangan

Permasalahan lain yang menjadi faktor penyebab munculnya perilaku negatif aparatur adalah peraturan perundang-undangan yang tumpang tindih, disharmonis, dapat diinterpretasi berbeda atau sengaja dibuat tidak jelas untuk membuka kemungkinan penyimpangan. Kondisi seperti ini seringkali dimanfaatkan oleh aparatur untuk kepentingan pribadi yang dapat merugikan negara. Karena itu, perlu dilakukan perubahan/penguatan terhadap sistem peraturan perundang-undangan yang lebih efektif dan menyentuh kebutuhan masyarakat.

## **KESIMPULAN**

Implementasi Perpres Nomor 81 Tahun 2010, sebagai pedoman untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi hampir semua indikator dapat tercapai, namun untuk melaksanakan proses reformasi tidak dapat dilakukan secara cepat karena terkendala anggaran yang didapat dan juga program dibagi menjadi beberapa tahap dalam waktu beberapa tahun.

## DAFTAR PUSTAKA

Creswell, J. (2008). Educational Research. Planning, Conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Pearsen-Prentice Hall

Draf Road Map Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Tengah Tahun 2012

Draf Road Map Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Tengah Tahun 2014

Dwiyanto, Agus. 1995. “Penilaian kinerja organisasi pelayanan publik”. Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapannya, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta

Dwiyanto, Agus, dkk. 2008. “ Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia “. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Dwiyanto, Agus. 2011. Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Gore, AI. 1995. Commonsense Government Working Better With Less Cost. New York : Random House.

Moelong Lexy. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014*

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang *Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Kementrian/Lembaga dan Pemerintah Daerah*



Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang *Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah*

Raco, JR. 2010. Metode Penelitian Kualitatif. Jenis, Karakteristik dan Keunggulan. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Salam, Alfitra. 2007. Desentralisasi dan Otonomi Daerah, Desentralisasi, Demokratisasi dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah. Jakarta : LIPI Press, anggota Ikapi.

Uma Sekaran, 2006, Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat